

論 文

リーダーシップの影響力の源泉

——組織学習の視点による分析——

安 達 房 子

要約 本稿の目的は、電子コミュニケーションを用いたネットワーク組織のデザインを、リーダーの影響力の源泉から考察することである。本稿では、まず、影響力の源泉を組織学習の視点からとらえるフレームワークを提案した。その上で、電子コミュニケーションを活用する組織デザインの基盤には、固定した関係を解き放ち、新しい相手との自発的な関係を形成するための影響力があるという仮説を立て、検証した。

キーワード：組織学習，社会的勢力，組織デザイン，電子コミュニケーション

目 次

はじめに

Ⅰ．リーダーシップの源泉

Ⅱ．組織学習と社会的勢力

Ⅲ．事例研究

おわりに

はじめに

情報通信のインフラの整備が進む中で、組織内のフラット化やネットワーク¹⁾

1) ネットワークは様々に定義されている。ここでのネットワークは、タイトな結合に対比して、ルースな結合を指す (Weick (1979) p.111, 邦訳144頁を参照)。タイトな結合とは、上位のものが下位のものに分解されるもの同士のつながりを指す。下位の要素は上位の要素と密接につながっているという意味で、結合はタイトである。ルースな結合とは、部分が自律しており、他のものに還元できないもの同士のつながりである。自律的な要素は、他の要素と組み替えが自由であるという意味で緩やかなつながりである。

化が可能になるといわれている。²⁾ 本稿の目的は、ITを用いたネットワーク組織がデザインできる理由を、リーダーの影響力の源泉という観点から考察することである。本稿では、リーダーとフォロワーの相互のやり取りの中で学習されていく影響力に注目する。

ここではITを、電子メール、電子会議、電子掲示板という電子コミュニケーションに限定する。電子コミュニケーションは、組織成員の情報量を均質化する可能性がある。つまり、今まで局所的に持たれていた情報が、コンピュータという媒体を通して共有できる。電子コミュニケーションは組織デザインの中心となるコミュニケーションに影響を与えており、リーダーの源泉にも影響を与える可能性がある。

例えば、Lipnack and Stamps (1997) は、電子コミュニケーションを用いてネットワーク化された組織では、組織成員が掲げる共通の目的が、賞罰やルールといった権威に代わって、新しい力になっていると指摘している (p.72. 邦訳65頁)。ここで力となる共通目的とは、解釈される側面であり、組織成員の相互作用によって獲得される性質のものである。

さらに、Sproull and Kiesler (1992) によれば、電子コミュニケーションが組織で利用されることによって、社会的関係に変化が生じる。そのような変化は予測できず、³⁾ 第二次効果と呼ばれる。第二次効果では、今までの役割や関係が変化する可能性がある。例えば、営業で、日報を電子上で公開する手法をとったときに、情報を伝達するだけの管理者の役割が見直されることになった。このように、電子コミュニケーションを組織に導入することは、組織が社会的関係を学習するきっかけになる。

2) 例えば、Sproull and Kiesler (1992) pp.12-15. 邦訳28-34頁, Savage (1990) p.99. 邦訳109頁。

3) Orlikowski and Hofman (1997) も、実現される技術変化には予測できない側面があるとしている。企業を取りまく環境には、現在行われていることがらの連続や不連続を示す、いわゆる「ハブニング」があると述べている。

組織学習という視点でも、組織デザインを促すリーダーシップは注目されて⁴⁾いる。しかし、その根底にある影響力の源泉については残された課題となっている。また、電子コミュニケーションを利用した組織がリーダーの源泉とどのような関係にあるのかは検証されていない。

そこでここでは、まず、リーダーシップの源泉となる社会的勢力について考察する。次に、影響力の源泉を組織学習の視点から分析するフレームワークを提示する。その上で、電子コミュニケーションを活用した組織デザインに必要となる、リーダーの源泉の学習条件についての仮説を立てる。最後に、事例を取り上げ、仮説を検証する。

I. リーダーシップの源泉

ここでは、まず、リーダーシップの分析の視点を整理する。その上で、リーダーの発生過程を分析する一つの側面として、社会的勢力について考察する。さらに社会的勢力の考察の視点として、受容を取り上げる。

1.1 リーダーシップと社会的勢力

(1) リーダーシップの分析の視点

リーダーシップは、資質と行動という2つの基本的な視点に分類できる。

資質とは、先天的なパーソナリティーの側面である。資質には、体力などがあげられる。しかし、リーダーの発生過程に結びつく資質は、特定できていない。その理由の一つとして、パーソナリティーの正確な評価基準がないことがあげられる。さらに大きな問題は、資質が、時と場所いかにによって非常に変動的になるからである。その背景には、資質の評価が、組織成員の解釈に介在

4) 例えば、Senge (1990) pp.341-357. 邦訳364-390頁。

されていることがある。組織成員の解釈には社会的な状況が反映されており、リーダーの発生過程を先天的な資質に求めることには無理がある。

行動は、資質に対して、フォロワーへの対人的な影響の行使を含んでいる。行動には多くの研究があるが、その基本に、課題達成機能と集団維持機能というリーダーの行動スタイルの分類がある。この分類に基づいて、主に、部下の成熟度（職務熟練と心理的成熟度）、課題の構造の程度と、効果的なリーダーの行動スタイルとの関係が検討されている。このような研究によって、とりわけ非定型業務で部下の成熟度が高い場合、課題達成機能だけでなく、集団維持機能も、生産性やモラルを向上させる上で重要な要因となることが明らかになっている。集団維持機能の重視は、フォロワーによる課題の積極的な受容がリーダーの行動に対する効果の鍵になることを示している。

以上のようなリーダーシップの2つの基本的な視点は、対人的な影響づけが何を基盤として成立しているのかを明らかにするものではない。リーダーシップ行動は、結果変数である集団のモラルまたは生産性との関係と結びつけられる必要がある。この点に関して松原（1995）は、リーダーシップ行動とパフォーマンスとの間に介在し、両者が結びつく過程を説明する変数（メディエータ）の分析が不可欠であると指摘している（121-122頁）。対人的影響づけの基盤ないし源泉は、リーダーシップ行動とパフォーマンスを結びつける視点である。なぜなら、対人的影響づけの源泉は、組織成員がなぜリーダーの行動を評価したかを説明する指標となるからである。

（2）社会的勢力

対人的影響づけの基盤ないし源泉を分析する変数として、リーダーの社会的勢力があげられる。社会的勢力とは、「社会関係において、あるメンバーが他のメンバーをある方向に方向づけたり変化させる潜在的な力⁵⁾」である。社会的

5) 松原（1995）127頁。

勢力がリーダーシップの基礎としての機能を果たしている。しかし、リーダーシップと社会的勢力は、異なった研究の領域を持ち、類似した現象を扱いながらその相互の関係が分析されることは少なかつた⁶⁾。

社会的勢力を包括的に取り扱った研究に、French and Raven (1959) がある。French and Raven (1959) は、社会的勢力を次の5つに分類している (pp.155-156)。ここでは狩俣 (1989) の説明にしたがって、社会的勢力を、影響を及ぼす人 (O) と、影響を受ける人 (P) の関係から定義する。

- ①報酬勢力 (reward power) P に対して報酬をもたらす能力を O が持っているという P の認知に基づいている。
- ②強制勢力 (coercive power) P に対して罰を加える能力を O が持っているという P の認知に基づいている。
- ③正当勢力 (legitimate power) P の行動を規制する正当な権利を O が持っているという認知に基づいている。
- ④準拠勢力 (referent power) O に対する P の一体化に基礎をおいている。
- ⑤専門勢力 (expert power) O がある特殊な知識を持っているとか、あるいは O は専門家であるという P の認知に基づいている。

以上のような5つの社会的勢力は、さらに、勢力の発生源からまとめることができる。この分類によれば、地位勢力とパーソナル・パワーに分類できる⁷⁾。

地位勢力は、リーダーの勢力がその地位から生じると考えられるものである。具体的には、報酬勢力、強制勢力、正当勢力が含まれる。パーソナル・パワーは、リーダーの勢力がリーダーの持つ個人的特性から生じると考えられるものである。その内容として、準拠勢力と専門勢力があてはまる。

パーソナル・パワーと地位勢力は、影響力およびパフォーマンスとどのよう

6) 松原 (1995) 127頁。

7) 松原 (1995) 127頁, Student (1968) p.186, Yukl (1981) pp.42-43.

な関係にあるのだろうか。Student (1968) は作業集団の調査を通して、パーソナル・パワーは、影響力の強化およびパフォーマンスと相関があることを明らかにした (p.191)。とくに、⁸⁾ 準拠勢力は専門勢力よりも、よりパフォーマンスとの相関が高い。⁹⁾ それに対して、地位勢力は負か無相関になる傾向がある。

このような先行研究に基づいて、松原 (1995) は、パーソナル・パワーは、リーダーシップ行動とパフォーマンスを介するメディエータとしての役割を果たすことが可能になると指摘している (129-130頁)。それに対して、地位勢力はメディエータの役割は持っておらず、リーダーシップ行動の効果を高めるモデレータ変数に過ぎないと指摘している。¹⁰⁾

この仮説を支持する理由は、地位勢力が報酬・罰・行動の規制であって、組織成員の選択の余地が小さいからである。つまり、地位勢力は、リーダー個人の特性に影響される部分が少ない。パーソナル・パワーは、組織成員がリーダーの行動を評価する余地が大きい。なぜなら、リーダーシップ行動の評価が、リーダーのパーソナリティー像をつくり上げるからである。

松原 (1995) は、準拠勢力と専門勢力をパーソナル・パワーの基盤とした。それに対して本稿ではパーソナル・パワーのうちでもとくに、リーダーとフォロワーの関係形成に関わる準拠勢力がメディエートの重要な変数になると考える。なぜなら、リーダーとフォロワーとの間でどのような関係を形成するかが、組織成員によるリーダー行動の評価に影響を与え、その評価がパフォーマンスにつながるからである。

8) Student (1968) p.193.

9) Podsakoff and Schriesheim (1985) p.393.

10) ここで松原 (1995) は James and Brett を引用し、メディエータを、「いま $y=f(X)$ の確率的な関数関係において、 z が x の確率的関数 (すなわち、 $z=f(x)$) であり、 y が z の確率的な関数 ($y=f(z)$) であるならば、 z は $y=f(x)$ のメディエータである」(p.7) と定義している。また、モデレータとは、「今2つの変数 x と y との関係が、変数 z のレベルの関数であるならば、変数 z は変数 x と変数 y とのモデレータである」(p.8) と定義している。モデレータの場合の関数関係は、「 $y=f(x,z)$ 」となる。

1.2 社会的勢力と受容

（1）受容における関係形成のタイプ

社会的勢力の基礎は、組織成員がリーダーシップ行動を評価することである。この組織成員の評価の重要な要素に、「受容」がある。受容とは、権威が命令を受ける側の「同意の可能性」¹¹⁾にある。上司の命令を、部下が意識せずに当然のように受け入れる側面があることは周知の事実である。このように、地位のある上司がフォロワーに対して相対的に影響力を持つ理由は、上司と部下の関係に Barnard (1938) のいう「無関心圏 (zone of indifference)」が成立しているからである。無関心圏内では、「共同体の共通感」¹²⁾が成立しており、積極的な個人的関心がある。無関心圏の範囲内で、組織成員は命令に対して疑問を持たず、当然のこととして命令を受け入れるのである。無関心圏は、組織成員の負担と犠牲のトレード・オフによって、狭くもなり広くもなる。¹³⁾

Simon (1997) は、さらに、「命令を予測して服従することもありうる」(p.182) と指摘している。Simon (1997) は、無関心圏を確保する権威に対して、組織成員が「価値を内在化」して、「自動的に一すなわち、外部からの刺激を必要とせずに一組織目的に合致した決定を請け合うこと」を「一体化 (identification)」と定義している (p.278)。一体化のもとで、組織成員は「進んで服従する意思をもつ」¹⁴⁾のである。一体化とは、「個人による組織の決定を支配する価値指標として、個人が自分自身の目的に代えて、組織の目的をとる過程」¹⁵⁾であ

11) Barnard (1938) p.173. 邦訳181頁。

12) Barnard (1938) によれば、無関心圏が成立する要件は、次の4点である (p.165. 邦訳173頁)。

- ①伝達を理解でき、また実際に理解すること
- ②意思決定に当たり、伝達が組織目的と矛盾しないと信ずること
- ③意思決定に当たり、伝達が自己の個人的利害全体と両立しようと信ずること
- ④その人は精神的にも肉体的にも伝達に従いすること

13) Barnard (1938) p.169. 邦訳178頁。

14) Barnard (1938) p.169. 邦訳177頁。

15) Simon (1997) p.180.

16) Simon (1997) p.295.

る。一体化の形成の基盤は、有益さと負担のトレード・オフである。ここで言うトレード・オフとは、具体的に、職位を保持し、報酬を得るための交換関係から成り立っている。このような一体化を提示した背景には、Simon (1996) が、組織成員を限定した合理性しか持ち得ないととらえたことにある。つまり、組織成員とは「それ以外に選択の余地がないがゆえに、“十分良好な”代替案を受け容れる、そういう人間すなわち満足化を追究する人なのである」¹⁷⁾。ここでいう満足とは、結果としての満足化の観点である。このように、結果の観点から、自分にとってもっとも利益のある交換を行うことは、次のような限界がある。

それは、行為の過程で、求めない結果が生じることである。求めない結果とは、Weick (1979) のいうイナクトメントという環境を創造する行為の産物である。このような求めない結果が生じるということは、合理的な期待を越えた所でも、受容が存在することである。具体的には、組織成員は、相手に対する損得勘定だけでなく、相手に対する人間性や行動特性の評価を行う側面がある。

ここから、リーダーとフォロワーの関係は、次の2つを区別する必要がある¹⁸⁾。

第1に、一体化のように、組織成員の関係を強化する側面である。関係の強化は、リーダーシップ行動の評価を予測しやすくなるというプラス面と、固定した関係を形成するというマイナス面がある。

第2に、相手に対して人間一般についての情報の評価を行うことによって、関係を拡張する側面である。関係の拡張は、「人々を固定した関係から解放¹⁹⁾ち、新しい相手との間の自発的な関係の形成に向かわせる」というプラス面と、騙されるリスクというマイナス面がある。

17) Simon (1996) p.29, 邦訳35頁。

18) 山岸 (1998) は、社会関係の潤滑油としての信頼について、関係の強化の側面と関係の拡張の側面を区別している (4 頁)。

19) 山岸 (1998) 4 頁。

以上から、準拠勢力としての一体化は、関係の強化につながる。それに対して、準拠勢力の基礎となる一体化した関係を、拡張する側面がある。このような関係拡張は社会的勢力として定義されていないが、社会的勢力の一つに位置²⁰⁾づける必要がある。関係拡張を成り立たせるのは、人間性や行動の基底にある考え方の評価を行う一般的信頼である。

（２）関係の拡張と社会的勢力

準拠勢力としての一体化は、関係の強化を説明できるが、関係の拡張は説明できない。なぜなら社会的勢力が、「ある方向に方向づけ変化させる潜在的な力」だからである。つまり、方向づけや変化の「ある方向」が存在するからである。しかし「ある方向」は必ずしも明確でなく、方向自体をつくることも社会的勢力の重要な要素である。Manz and Gioia (1983) は、社会的勢力に、情報 (information) 勢力を追加している。これは、P が持っていない特定の知識、不確実性処理能力、問題解決能力、将来の予知、予言、予測能力などの情報を O が持っているという P の認知に基づいている²¹⁾。情報勢力は、方向づけや変化の「ある方向」が明確でないときに重要な勢力となる。しかし情報勢力は、社会的勢力の一つとして追加されることが多いが、専門勢力のいう知識との区別がつきにくい。「ある方向」の形成につながる知識あるいは予測能力とは何か。その手がかりとして、ここでは、山岸 (1998) による関係の拡張としての「信頼」の概念を用いる。

20) 準拠勢力と密接な関係のある Weber (1956) のいうカリスマにも、関係強化と関係拡張に関係する2つの側面がある。カリスマとは、「非日常とみなされたある人物の資質」である (*ibid.*, S.174, 邦訳70頁)。この資質の成立には、次の5つの条件が必要である (*ibid.*, S.174-179, 邦訳71-76頁)。第1に、被支配者に承認されていることである。第2に、長期にわたって、成功を収めえないとき、とりわけ被支配者に何らかの幸をもたらさないときには、カリスマ的権威は消滅する可能性がある。第3に、情緒的な共同社会的関係である。つまり、組織成員に主観的に受容されているために、情緒的な関係となる。第4に、没経済性である。第5に、革命的な力そのものである。ここから、被支配者に承認されているカリスマ的権威は、長期にわたって成功を収めえないときに消滅する可能性がある。この側面は、関係拡張に対応すると考えられる。

21) Manz and Gioia (1983) p.464.

信頼とは、社会的不確実性である「相手の意図についての情報が必要とされながら、その情報が不足している状態」²²⁾の中で形成される関係である。このような相手の信頼性が評価できない中で、あらかじめ情報に基づいて評価せずに関係を形成するほど²³⁾(=一般的信頼)、関係は拡張しやすいプラス面があるが、相手に騙されるマイナス面も存在する。相手の意図に対する情報を積極的に評価しようとしたとき、自分自身や他人を理解し、人間関係を円滑にする能力と²⁴⁾いった「社会的知性」が必要になる。

社会的知性をもとにして様々な情報を得ると将来の予知や予測能力が高まる。したがって、社会的知性が情報勢力を成り立たせているといえる。このような情報勢力が関係拡張のために必要になる。

Ⅱ. 組織学習と社会的勢力

2.1 組織学習の視点による社会的勢力の分析フレームワーク

ここで対象にする電子コミュニケーションを組織に導入する過程は、組織学習の一つである。電子コミュニケーションの利用には、予測できない結果が訪いてくる。つまり、電子コミュニケーションを利用することによって得る組織成員それぞれの行為は、必ずしも意図した通りには進まないし、求めない結果が生じる可能性がある。このような行為の予測と結果のミスマッチのある中で、「エラーを発見し、修正する過程」²⁵⁾が組織学習である。

22) 山岸 (1998) 14頁。

23) 山岸 (1998) 42-44頁を参照にした。「人格的信頼」と「一般的信頼」は、人格的信頼に基づいている点では同じである。相違点は、相手の信頼性が判断できないとき、あらかじめ情報に基づいて評価するかどうかである。このため、一般的信頼は人格的信頼と比べて、情報の利用の程度を示す連続した尺度の中で、最も利用しない部分に位置する。また、山岸は、一般的信頼の高い方が、情報に敏感に反応し、能力を高めるとしている。これを「お人好しの効用」と述べている。

24) 山岸 (1998) 175頁。

25) Argyris (1977) p.116.

（１）組織学習の２つの視点

組織学習は、組織をどのようにとらえるのかによって、２つに区別される。

一つ目は、組織目的を一枚岩ととらえる視点である。この代表は、Simon である。Simon (1997) は目的を、価値前提と事実前提に分けている。目的の達成のためにとる手段が適切かどうかは事実前提の問題であり、テストをして真偽を判断できる。それに対して、最終の目的自体が正しいかどうかは、価値前提である。Simon によれば、目的それ自体は、より最終的な目的に対する手段になっていることがある。つまり、最終目的を頂点に、諸目的のハイアラーキーが成り立っているととらえている。それは、下の階層から見れば目的と考えられ、上の階層から見れば手段が整列されている。したがって、最終目的を頂点として、手段が形成されている。言い換えれば、手段はより上位の目的に還元できる。このため組織成員の目的は、組織の目的と一体になる可能性がある。この視点では価値前提は所与とされる。

二つ目は、組織目的が多次元の解釈から成り立っているという視点である。Argyris and Schön (1996) によれば、分配されるタスク・システムは、複雑かつ可変的で、多様である。つまり、タスク・システムは活動中にデザインされ、再デザインされるととらえている。Argyris and Schön によれば、タスク・システムは、使用理論 (theory-in-use) と、信奉理論 (espoused theory) から成り立っている。信奉理論とは、与えられた行動パターンを説明し、正当化することであり、明示されテストできる。したがって、Simon のいう事実前提に対応している。一方、使用理論は、行動パターンの実行に暗に含まれており、現実の行動パターンとして現れるものである。したがって、組織成員の行為の基礎にある判断基準となっており、Simon のいう価値前提を含んでいる。使用理論を持つ主体には組織全体と組織成員があり、それぞれを区別して考える必要がある。

組織全体の使用理論は、時代を超えて存在する組織のアイデンティティである²⁶⁾り、企業の基本的な法則や原理を表している。このような使用理論は、組織全体に共有された価値基準の側面であるため、ほとんど変わることはない。変わるとしても、何十年もの期間を経て徐々に変化していくものである。

一方、組織成員は行為した結果を集団の相互作用の中で問いかけ (inquiry) て、²⁷⁾ 全体の使用理論の中での個人的な活動のイメージを形成している。つまり、組織全体の価値前提は、組織成員ごとに多様に解釈されているといえる。

かつて Barnard (1938) は、「目的」を、「意思力を行使するように選択条件を限定しようとする事」(p.14. 邦訳15頁) と定義した。この目的には、分配される側面と解釈される側面がある。目的を分配する側面からみると、組織は一枚岩としてとらえられる。しかし、目的を解釈の側面からとらえることによって、選択条件の解釈は拡張する可能性を持っており、組織成員が主体的に組織の目的を学習していく過程を分析できる。

(2) 組織学習のレベル

Argyris (1977) は、サーモスタットの例をあげてシングルループ学習 (single-loop learning) とダブルループ学習 (double-loop learning) を区別している (p.116)。

シングルループ学習は、暑すぎる時あるいは寒すぎる時に、情報 (部屋の温度) を比較して付けたり消したりする。つまり、部屋の適正な温度があって、その適正温度に基づいて調整することである。したがって、適正温度という目的自体はそのまま、手段のみが変わる。

ダブルループ学習は、サーモスタットがなぜその適正温度に調整されるべきかが問われる。このため、適正温度といった目的の基底にある価値基準も含め

26) Argyris and Schön (1996) p.15.

27) Argyris and Schön (1996) は「集団的な対話の文脈の中で、継続的に、全体の使用理論の中での個人的な活動イメージの調和のために協調する」(p.15) と述べている。

て修正されることになる。

以上から、組織の現行の政策を維持したり目的を達成するプロセスはシングルループ学習である。一方で、価値前提のエラーを発見し、修正することを含むプロセスは、ダブルループ学習である。

さらに組織全体の価値前提を見直すことにつなげるには、組織成員同士の相互作用の中でダブルループ学習を広めていくが必要になる。

2.2 組織学習における社会的勢力の課題

Argyris and Schön (1996) によれば、ほとんどの組織には、組織学習を妨げる閉鎖的 (self-sealing) な過程が生み出される。なぜなら、誰もがいかにして行動すべきという仮説を持っており、そのルールを維持しようとするからである。このような仮説が Model I という使用理論であり、シングルループ学習の基盤となる。Model I のもとでは、根底にある価値基準は継続され、コミット関係が強化される。関係強化は、次のような3つの特徴がある。

- ①知識を蓄積できる。例えば、伝票処理の手続は、記入の方法や様式を学習する必要がある。つまり、学習曲線で示される効果を発揮する。
- ②愛着や忠誠が発達する。Simon (1997) のいう「進んで服従する意思」は、忠誠そのものである。これは、名声や友情などを組織に結びつける。
- ③特定の相手とのコミット関係は、相手の意図に対する情報が不足する社会的不確実性の状況のもとで、情報処理の負荷を減らすことができる。その結果、新しい相手との取引コストを被らないという利点がある。そのような例として、²⁸⁾「内集団ひいき」があげられる。ただし、それ以外の相手に対する信頼が低下し、コミット関係の外部に存在する社会的不確実性の主観的な見積もり

28) 山岸 (1998) 95頁。

²⁹⁾
が大きくなる。

Model I のもとで関係を形成することによって、知識の蓄積による情報処理の負荷の削減につながる。しかし、Model I のもとでは、矛盾や問題を表面化させないため、固定的な関係が形成され、外部のその他の相手との関係を形成する機会が失われる。

以上から、シングルループ学習のもとでは、³⁰⁾ 防御的慣行につながる可能性があるため、とくに組織成員の評価の余地の大きいパーソナル・パワーのエラーを発見して修正することは難しい。そのためダブルループ学習を組織に結びつけることによって、電子コミュニケーションの利用に対応した社会的勢力を形成する必要がある。

2.3 ダブルループ学習と社会的勢力

(1) ダブルループ学習と地位勢力

地位勢力とダブルループ学習は、どのような関係にあるのだろうか。

ダブルループ学習は、矛盾を表面化して価値基準を変えることを含んでいる。客観的な権威に基づく地位勢力では、矛盾の対応はできない。なぜなら、地位勢力の解釈は、パーソナル・パワーに基づいているからである。したがって、

29) 山岸 (1998) 83頁。なお、ここでいうコミット関係とは、「同じ相手との関係を継続する選択を互いにしあっている」(同上書、65頁) ことである。

30) Argyris and Schön (1996) は防御的慣行のタイプを区別していない。しかし、防御的慣行には、学習のメカニズムの観点から、次の2つのタイプがある (Schein 1985, p.174, 邦訳222頁を参照)。

第1に、積極的問題解決のもとで、試みた解決法が成功したときに、積極的な強化につながるタイプである。

第2に、回避学習のもとで、不安を減らすのに成功し、不安をもたらしつらい結果を予防できた場合、積極的強化が行われるタイプである。

積極的問題解決のもとでの防御的慣行と、回避学習のもとでの防御的慣行の違いは、環境変化の対応の差として現れる。つまり、回避学習のもとでの防御的慣行は、不安を避けるために試行をしておらず、積極的問題解決よりも環境への対応が妨げられる。

地位勢力だけではリーダーシップ行動を補強することはあっても、ダブルループ学習にとっては無相関かあるいはマイナスの効果になる。そのため社会的勢力の学習では、地位勢力だけでなく、その根底にある判断基準のエラーを発見して修正できているかを検討する必要がある。

（２）ダブルループ学習とパーソナル・パワー

① 準拠勢力の一体化の拡張

Argyris and Schön (1996) のいうダブルループ学習は、Model II という内部イメージの形成によって実現する。Model II は、「人々が正当な情報を生み選択し、そしてこれらの選択への内発的なコミットメントの開発を支援すること³¹⁾」である。組織成員は、欲求を満足させるために能動的に活動している。つまり、不満足や欠点を補うという能動的な活動のうちに、コミットしていく側面もある。とくに、芸術のような創造性について、例えば、グラフィックデザイナーの技術ができるためには、欠点を補おうというデザイナーの能動的な活動がある。そこには、計画性や分析性はない。客観的に他人にどう見せたいのかでなく、主観的に作品をつくる。評価や解釈は、その結果として得られる。このように、Model II は多次元の主観から成り立っている。そして、この内部イメージが組織で共有されてはじめて、組織への内発的なコミット関係が形成される。

以上のような Model II を共有する際には、組織学習を妨げる閉鎖的なプロセスを防ぐために、信頼とともに危機意識が必要になる。危機意識は、コミット関係の拡張のきっかけとなる。なぜなら、危機意識は、多次元の価値基準の間に存在するずれに気づくことだからである。ずれに気づくとは、組織成員が無意識に受け入れている価値基準を表面化することである。それは、同時に、

31) Argyris (1977) p.122.

他の人との価値基準の違いに気づくことでもある。したがって、ずれに気づく際には、コンフリクトや対立に直面する。この矛盾を表面化することが、古い習慣を取り除くきっかけとなる。このような危機を乗り越えるときには、相手の意図を積極的に評価する一般的信頼が必要になる。

②専門勢力と情報勢力

組織学習にとって、パーソナル・パワーのもう一つの側面である専門勢力と情報勢力は、どのような関係にあるのだろうか。

山岸（1998）によれば、関係を形成する際には、選ばれるという側面と選ぶという側面の2つが重要な役割を果たしている。受容という視点では、選ばなければ影響力は形成されない。選ばれるには、相手に評価される確実な能力が有効になる。専門勢力は、業務を遂行するための基本的な能力や知識である。したがって、専門勢力は、関係を構築する際に相手から評価される確実な能力の指標になる。

ある方向自体が不明確なときは、情報勢力により方向を形成することが必要になる。例えば、Orlikowski and Hofman（1997）は、ソフトウェアを生産および販売するZetaによるグループウェアの利用の例をあげて、受動的な情報収集から能動的な情報収集という価値基準の変化があったことを指摘している（p.16）。このような変化の前には、組織成員の間で、専門家の育成とスムーズな情報交換をすべきだという共有の問題意識がつくられていた。

ダブルループ学習により影響力の関係を変化させるには、情報勢力をもとにして、一体化した関係を拡張していくことが求められる。

Ⅲ. 事例研究

ここでは、村田製作所で電子稟議をマトリックス経営に導入し、意思決定の経路に影響を与えている理由を、リーダーシップの源泉の観点から考察する。

村田製作所は、セラミックコンデンサーなどの電子部品を開発・生産・販売する企業である。電子部品は携帯電話などに利用されており、村田製作所は、これらの製品の需要拡大と相まって高業績をあげている。

3.1 電子稟議の組織学習

村田製作所の組織デザインに関わる理念を具体的にみると、「独自性のあるものをつくるためには、科学的に分析し、計算³²⁾ずくで抜けたところがないようにしなければならない」ことがあげられる。マトリックス経営は、技術を練磨するために、コスト削減や社員教育につながる組織として確立してきた。この組織は多くの特徴を持つが、とくに組織デザインの観点から、次の2つの側面が重要である。

第1に、細かい管理単位がとられていることである。具体的には、製品別・工程別の収益管理体制がとられている。細かい管理単位をとることによって、担当者が責任を把握しやすくなるというプラス面がある。したがって、マトリックス経営では、部分が自律しているといえる。

第2に、トップの経営者によって情報が統括されていることである。この代表的な例が、稟議制による決裁である。千万単位の細かい投資案件まで、経営者による決裁が行われていた。管理単位が細かいがゆえに、それらを統括するためにトップによる決裁は有効であった。

以上のような特徴を持つマトリックス経営は、従業員が増大するにつれて、管理単位が多くなり、責任の範囲が不明確になっていた。また、現場の知識が分散するとともに、管理単位が増大することに対して、トップ一人の決定では対応しにくくなっていた。それは、企業を取り巻く製品市場の状況によっても影

32) <http://www.murata.co.jp/corporate/history/>

響された。具体的な状況を2点あげると、①製品ライフサイクルの短期化、②部品を組み合わせた高付加価値化である。例えば、携帯電話のセラミックフィルターは、ICとの競争である。ICよりも機能や品質に勝るフィルターを開発する必要に迫られている。技術を開発するためには、組織内の多くの分散した人的・物質的な資源が必要になる。このため、組織も環境状況に対応しなければならない。

以上のような責任の範囲の不明確さや、環境に対応して増大する管理単位を統合するという課題に対して、権限の委譲が進められた。具体的には、1991年のトップの交代にともなって、意思決定の責任分担の遂行の確認と対応、重要案件についての情報の共有を図ることが組織構造の側面で進められた。この権限委譲の中心は、トップが行っていた決裁を部長クラスに委譲することである。しかし、権限の委譲はなかなか進まなかった。このような中で、稟議のフォーマットを変えるために電子稟議が利用された。

(1) 電子稟議について

電子稟議の導入は、「意思決定のプロセスを明確にするため、コンピュータシステムの導入を決めた」ことにさかのぼる。電子コミュニケーションをベースに行うと、意思決定のプロセスを明確にできる。つまり、他の役員が情報をアクセスして見ることで決定をチェックできる。電子コミュニケーションについては、営業情報の共有化などが進められていた。また、電子コミュニケーションを使った海外拠点間での情報のやり取りを、国内にも広げようとする声もあがっていた。

導入された電子稟議は、メールで発議するとスタッフ部門が同時に審議できる仕組みになっている。

また、電子稟議には、成果の報告義務がある。その成果は、一定の期間後に評価され、処遇に反映される。さらに決裁ルートの変更と共に、部長クラスの

決定に対する責任は大きくなった。

このような電子稟議の効果の一つは、最初に電子稟議を始めた研究開発部門で稟議の発案から承認まで、約3分の1の時間が短縮されていることである。また、スタッフ間のディスカッションも活発に行われるようになっている。

（２）MR21での企業計画の議論

権限委譲の過程では1986年に発足したMR21が重要な役割を果たしている。MR21とは、10年後をめどに、企業全体の計画を立てることが目的であった。MR21で行われた重要な成果は、次のことである。「経営の枠組み、つまりハードの部分はできたとしても、それを実現するための人の問題、つまりソフトの面といってもいいかもしれませんが、…それがハードにふさわしいものであるかどうかということについて、相当批判が出されました³³⁾」。ここからMR21では、組織構造の側面だけでなく、それに適したソフト面までも踏み込んで議論された。これは、トップや役員、部長クラスで議論されており、企業の価値基準まで議論されたと考えられる。また、管理職などでも議論が行われた。

村田製作所では、様々な階層の組織成員が企業の問題を議論することによって、権限委譲という組織変化に対応した役割のイメージをつくり上げることができた。そのようなもとで組織成員が電子稟議を使っているために、時間短縮などの成果が出ているといえる。

3.2 組織学習と社会的勢力の分析

（１）パーソナル・パワー

①準拠勢力の一体化の拡張と情報勢力

MR21は組織構造という手段だけでなく、組織全体のソフト面の問題が議論

33) 若村（1991）7頁。

された。この議論の過程で、各組織成員が組織全体の中で役割の解釈を見直したり、新しくつくったりすることができる。その結果、権限委譲に対応した責任がつくられていたといえる。つまり、MR21の議論は、準拠勢力の一体化した関係を拡張する役割を果たしたのである。

この議論は企業全体の「ある方向」を決めることが目的であった。したがって、予測能力などに基づく情報勢力が必要になる。一方で、様々な考えを持つ組織成員が理解し合うことで社会的知性を学習し、情報勢力を身につけ、権限委譲に対応できるようになったともいえる。したがって情報勢力は、関係拡張を促すとともに、関係を拡張する過程で学習されている。

以上から、関係拡張は情報勢力と相互に関わり合って成り立つといえる。

②地位勢力

村田製作所では、社長が権限の委譲を進めた。報告義務あるいは処遇への反映も行われた。これらの地位勢力は、社会的関係の変化や、組織成員の危機意識をもたらすきっかけになっている。つまり、既存の関係を解き放つ効果を高めるモデレータとなった。

(2) 電子コミュニケーション

電子コミュニケーションは、関係を拡張するためのきっかけを提供した。しかし、電子コミュニケーションが社会的勢力に直接影響を与えたのではなく、組織学習による関係拡張のもとで活用されているのである。

おわりに

本稿では、リーダーシップの源泉を組織学習の視点から考察した。その結果、パーソナル・パワーが、リーダーの源泉の学習の基礎にあることを明らかにした。とくに、電子コミュニケーションを利用したネットワーク組織をデザインするためには、準拠勢力により一体化した関係を拡張する、一般的信頼に基づ

く影響力が必要になる。一般的信頼は、固定した関係を解き放ち、新しい相手との自発的な関係を形成するための影響力となる。この影響力は、情報を積極的に評価しようとする社会的知性に基づく情報勢力と相互に関わり合って成り立つことを明らかにした。

組織成員の影響力の学習という観点からみると、権限関係で組織の境界を説明することは困難になる。今後、組織の境界の問題を含めて、様々な電子コミュニケーションを活用する組織デザイン・プロセスを検討していきたい。

参考文献

- 池田謙一（2000）『社会科学の理論とモデル5 コミュニケーション』東京大学出版会。
- 狩俣正雄（1989）『組織のリーダーシップ』中央経済社。
- 寺本義也・中西晶・土谷茂久・竹田昌弘・秋澤光（1993）『学習する組織』同文館出版。
- 林徹（2000）『革新と組織の経営学』中央経済社。
- 松原敏浩（1995）『リーダーシップ効果に及ぼす状況変数の影響について』風間書房。
- 南隆男・角山剛・浦光博・武田圭太（1993）『組織・職務と人間行動』ぎょうせい。
- 山岸俊男（1998）『信頼の構造』東京大学出版会。
- Argyris, C. (1977), "Double Loop Learning Organization," *Harvard Business Review*, September-October.
- Argyris, C. and Schön, D.A. (1996), *Organizational Learning II*, Addison-Wesley.
- Barnard, C. I. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press. （山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年）
- Etzioni Amitai (1961), *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, Free Press. （綿貫譲治監訳『組織の社会学的分析』培風館, 1966年）
- French, J. R. P., Jr. and Raven, B. (1959), "The Bases of Social Power," in Cartwright, D. (ed.), *Studies in Social Power*, Michigan Press.
- Lipnack, J. and Stamps, J. (1997), *Virtual Teams*, New York: John Wiley & Sons. （榎本英剛訳『バーチャル・チーム』ダイヤモンド社, 1998年）
- Lipnack, J. and Stamps, J. (2000), *Virtual Teams*, 2nd ed., New York: John Wiley & Sons.

- Luhmann, N. (1973), *Vertrauen*, 2. erweiterte auflage, Ferdinand Enke Verlag. (大庭 健・正村俊之訳『信頼』勁草書房, 1990年)
- Manz, C. C. and Gioia, D. A. (1983), "The Interrelationship of Power and Control," *Human Relations*, Vol.36, No.5.
- Orlikowski, W. J. and Hofman, J. D. (1997), "An Improvisational Model for Change Management: The Case of Groupware Technologies," *Sloan Management Review*, Winter.
- Podsakoff, P. M. and Schriesheim, C. A. (1985), "Field Studies of French and Raven's Bases of Power," *Psychological Bulletin*, Vol.97, No.3.
- Polanyi, M. (1966), *The Tacit Dimension*, Peter Smith. (佐藤敬三訳『暗黙知の次元』紀伊国屋書店, 1980年)
- Savage, C. M. (1990), *Fifth Generation Management*, Digital Equipment Corporation. (島戸一臣・梅村守・奥田省三訳『第五世代マネジメント』朝日新聞社, 1990年)
- Schein, E. H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass. (清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1989年)
- Senge, P. M. (1990), *The Fifth Discipline*, Doubleday. (宇部信之訳『最強組織の法則』徳間書店, 1995年)
- Simon, H. A. (1977), *The New Science of Management Decision*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall. (稲葉元吉・倉井武夫訳『意思決定の科学』産業能率大学出版部, 1979年)
- Simon, H. A. (1996), *The Sciences of the Artificial*, 3rd ed., MIT Press. (稲葉元吉・吉原英樹訳『システムの科学』パーソナルメディア, 1999年)
- Simon, H. A. (1997), *Administrative Behavior*, 4th ed., Free Press.
- Sproull, L. and Kiesler, S. (1992), *Connections*, MIT Press. (加藤丈夫訳『コネクションズ』アスキー, 1993年)
- Student, K. R. (1968), "Supervisory Influence and Work-Group Performance," *Journal of Applied Psychology*, Vol.52, No.3.
- Weber, M. (1956), *Wirtschaft und Gesellschaft*, Grundriss der verstehenden Soziologie, Vierte, neu herausgegebene Auflage, besorgt von Johannes Winckelmann, erster Teil, Kapital III, IV (S. 122-180). (世良晃志郎訳『支配の類型学』創文社, 1970年)
- Weick, K. E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, McGraw-Hill. (遠田雄志

訳『組織化の社会心理学』文真堂，1997年）

Yukl, G. (1981), *Leadership in Organizations*, 4th ed., Prentice Hall.

事例研究

日本経済新聞社編（1999）『京阪バレー』日本経済新聞社。

村田製作所編『社史』（<http://www.murata.co.jp/corporate/history/>）。

若村茂一（1991）「裁量労働制の導入と勤務の弾力化」『労働研究会報』，第1811号。

「イノベーター登場」（1996）『日経情報ストラテジー（12月号）』。

「村田製作所」（1997）『労政時報』，第3308号。

「村田製作所」（1998）『日経ビジネス（5月11日号）』。

「人間発見」（1999）『日本経済新聞（3月2日）』。